

Fachkräftesicherung in Arbeitswelten 4.0

Anforderungs-Kompetenz-Tool Talentmanagement Kompetenz-Erhalt in Arbeitswelten 4.0



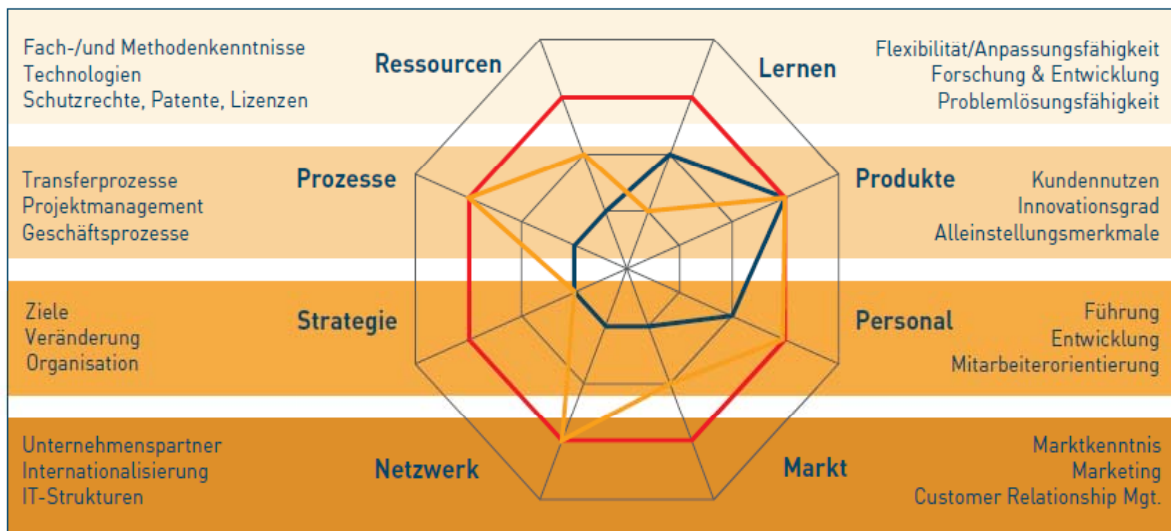
Nachfolge Stellenbesetzung mit dem Anforderungs-Kompetenz-Tool

1. Stellen-Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 und Konzept
2. **Anforderungs-Kompetenz-Tool**
 - 2.1 Arbeitspakete und Handlungsempfehlungen zum Einsatz des Tools
 - Phase 1: Anforderungsprofil
 - Phase 2: Kompetenzprofil
 - Phase 3: Eignungsaussage
 - 2.2 Weiterführende Arbeitspakete
 - Phase 4: Erhalt und Weitergabe von Wissen
 - Barrieren zur Weitergabe von Wissen kennen
 - Phase 5: Langfristiges Nachfolge-, Talentmanagement vorbereiten
 - Altersstrukturanalyse
3. **Nutzen und Ziele des Anforderungs-Kompetenz-Tool**

**„Wissen ist das einzige Gut, was sich vermehrt,
wenn man es teilt.“**

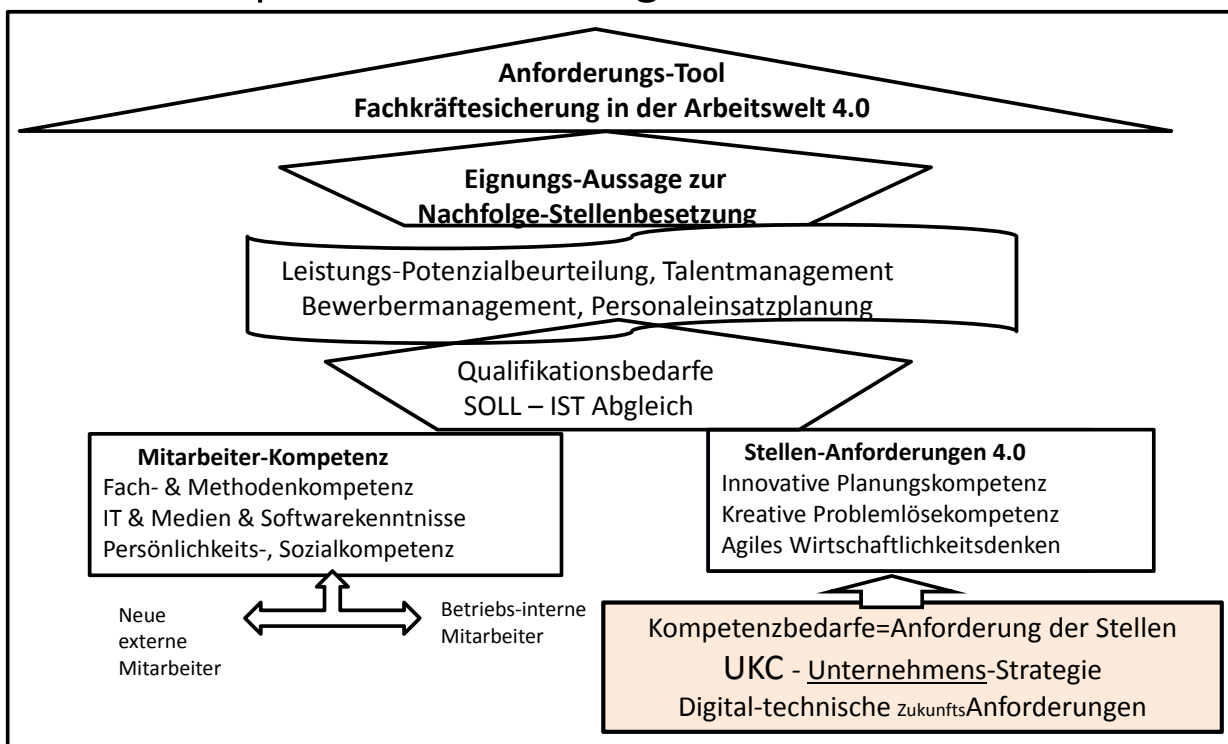
Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach

1. Stellen-Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 lassen sich aus Ihren Unternehmenszielen ableiten



Quelle: www.steinbeis-ukc.de

1.1 Konzept des Anforderungstools



2. Anforderungs-Kompetenz-Tool

2.1 Arbeitspakete und Handlungsempfehlungen

Vorbereitung: Identifikation von Schlüsselpositionen
engpassorientiert auswählen

- Phase 1 Nachfolge-Stellenbedarf erfassen
Anforderungsprofil anhand von Arbeitsplatz-Beobachtungsinterviews
Stellenausschreibung (intern und extern) zur Kandidatenauswahl
basierend auf einem zukunftsfähigen Anforderungsprofil
- Phase 2 Mitarbeitergespräche um Kompetenzbedarfe zu erkennen
Bewerbungsgespräche für externe Bewerber
Kompetenzprofile zunächst vergangenheitsorientiert erstellen
und zudem zukunftsfähiges Leistungs-Potenzial abschätzen
- Phase 3 Auswahl des Nachfolgers
Vergleich der Eignungsaussagen im Anforderungs-Kompetenz-Tool



regina.brauchler@stw.de



2. Anforderungs-Kompetenz-Tool

Vorbereitung: Identifikation von Schlüsselpositionen

- Die Position erfordert Kompetenzen und Erfahrung und leistet einen erfolgskritischen Beitrag zum Kerngeschäft.
- Die Position lässt sich aufgrund der erforderlichen Qualifikationen sehr schwer nachbesetzen.
- Eine Nichtbesetzung wirkt sich unmittelbar auf das Geschäftsergebnis aus.
- Die Position hat enormen Einfluss auf Kunden, Gewinne und Produktivität und kann nicht von anderen Stellen übernommen werden.
- Die Position steht in direkter Verbindung mit kritischen Geschäftsprozessen.

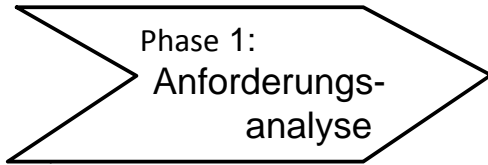
Vgl. Enaux/Henrich (2011), S. 46 u. 163f



regina.brauchler@stw.de



2. Anforderungs-Kompetenz-Tool

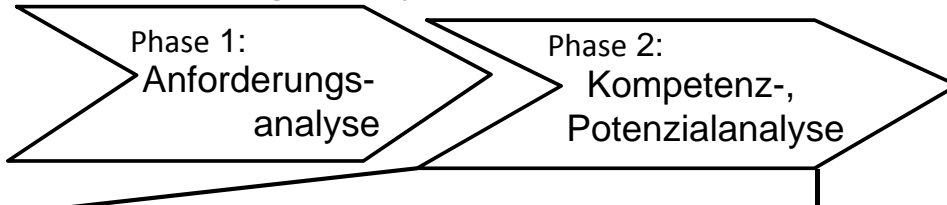


Arbeitsplatz-Beobachtungsinterview mit Checkliste Anforderungen 4.0

1.	Wissen (Ausbildung / Studium)		
2.	Erfahrung & Anwendung	2.1	Programmiererfahrung SPS, C, Siemens S7
3.	Fachkompetenzen	2.2	Kenntnisse Linux, C/C+, Python, Java, C#, CAE, Eplan 8
4.	Kernkompetenzen	2.3	Erfahrung in analoger/digitaler Schaltungstechnik
5.	Sozialkompetenzen	2.4	Erfahrung in
		2.5	Erfahrung in
		2.6	Erfahrung in
		...	

Einstufung
 [1] = keine Anforderung
 [2] = geringe Anforderung
 [3] = durchschnittliche, normale Anforderung
 [4] = hohe, überdurchschnittliche Anforderung
 [5] = überdurchschnittliche Erfahrungen

2. Anforderungs-Kompetenz-Tool

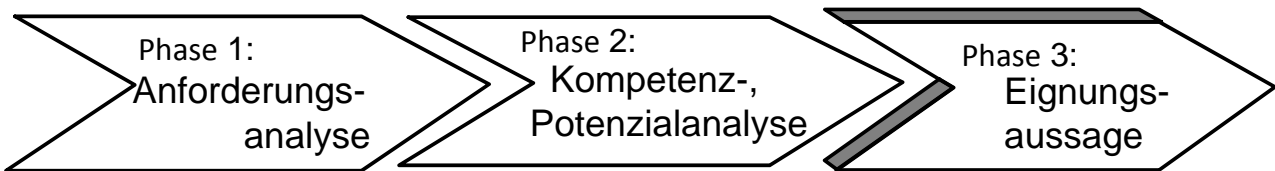


Tätigkeiten	Kompetenzen
Ablauf von Wareneingang und Telefonzentrale reibungslos organisieren	Flexibilität, Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit, lösungsorientiertes Vorgehen und Arbeitsorganisation und -planung
Geschäftsreisen für Mitarbeiter organisieren	Arbeitsorganisation und -planung
Termingerechte Kommissionierung von lagernden Teilen durchführen	Zuverlässigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit und Effizienz bzw. Produktivität
Kunden und Abteilungen kommunizieren	Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit anderen, Kritikfähigkeit
Telefongesprächen aus dem In- und Ausland annehmen und zu den entsprechenden Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen weiterleiten	Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit anderen
Besucher betreuen	Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit anderen
Team Wareneingang organisieren	Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsorganisation und -planung, Durchsetzungsvermögen, Delegation und Motivation
Menge und Qualität der angelieferten Waren kontrollieren	Fachwissen und -können
Mängelberichte erstellen und fehlerhafte Ware reklamieren	Fachwissen und -können
Wochenplanung erstellen (Setzen und Überwachen der Projekttermine)	Arbeitsorganisation und -planung



Quelle: Heinke, Selbstwahrnehmung.

2. Anforderungs-Kompetenz-Tool



Eignung =

Fähigkeitsstufe FS Anforderungsstufe AS

wenn FS < AS = -2

wenn FS < AS = -1

wenn FS > AS dann
und FS = AS dann

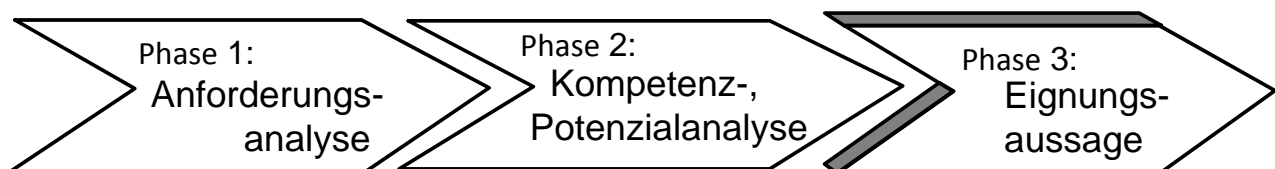
Stellenbesetzung

nur mit intensivem Kompetenzausbau möglich

eingeschränkt mit Kompetenzentwicklung möglich

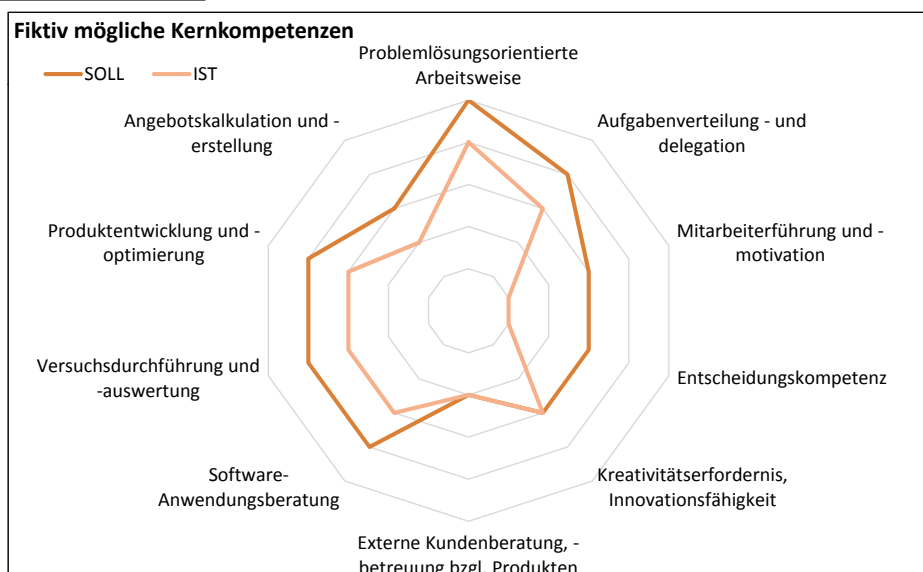
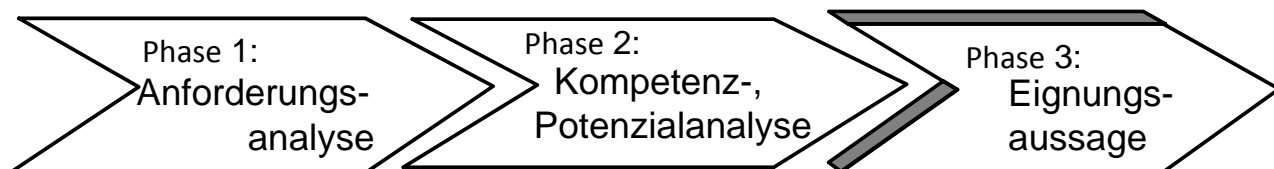
uneingeschränkt möglich und gut geeignet

2. Anforderungs-Kompetenz-Tool



Skalierung	Anforderung	Fähigkeit	Eignung
[1] = Fähigkeit nicht vorhanden bzw. keine Anforderung	3	4	1
	3	3	0
[2] = unterdurchschnittliche Fähigkeit bzw. geringe Anforderung	3	2	-1
	5	4	-1
[3] = durchschnittliche Fähigkeit bzw. bzw. mittlere Anforderung	5	3	-2
	4	1	-3
[4] = überdurchschnittliche Fähigkeit bzw. hohe Anforderung	3	2	-1
	3	3	0
[5] = voll ausgeprägte Fähigkeit & Erfahrung bzw. sehr hohe Anforderung	4	4	0
	5	5	0

2. Anforderungs-Kompetenz-Tool



2. Anforderungs-Kompetenz-Tool

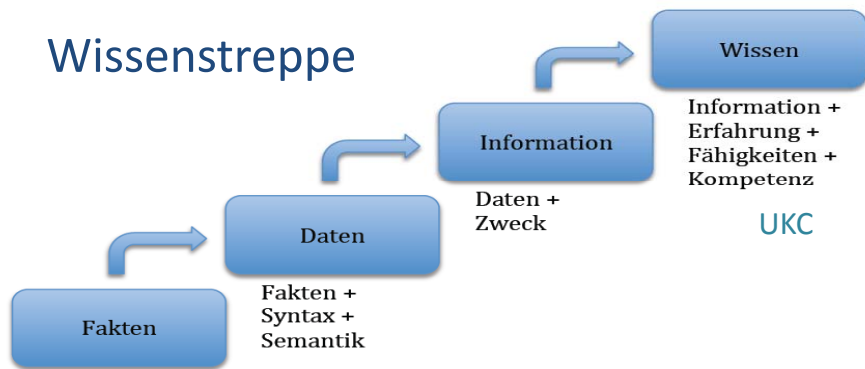
2.2 Weitere Arbeitspakete und Handlungsempfehlungen

- Phase 4 Stellenübergabe und Austrittsprozess gestalten
Nachfolger rechtzeitig intern benennen bzw. extern beschaffen
Frühzeitig Wissen kommunizieren und dokumentieren
Barrierenabbau bei der Wissensverteilung im Austrittsprozess
Übergabe- und Onboarding-Prozess bewusst gestalten
- Phase 5 Nachfolge-, Talentmanagement langfristig etablieren
Altersstrukturanalyse für Funktionsbereiche erstellen
Methoden schulen für Dokumentationsstrukturen
- Phase 6 Anreizsysteme und freiwillige Unternehmensangebote einrichten
zur Verbesserung der Arbeitgeber-Attraktivität
zur langfristigen Personalbindung

Phase 4: Erhalt & Weitergabe von Wissen

1. Know what (erkenntnismäßiges Wissen)
2. Know how (hochentwickeltes Wissen)
3. Know why (Verständnis systemischer Zusammenhänge) und
4. Care why (motivatorischer Aspekt)

Vgl. Quinn / Anderson / Finkelstein,
Harvard Business Review 2017.



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kreitel, 2008, S. 14

Phase 4: Barrierenabbau zur Weitergabe von Wissen

im menschlichen Bereich:

- Akzeptanz der Mitarbeiter für frühzeitige Nachfolgeplanung
- Unterstützung des Austrittsprozesses
- Stellenwert des Wissen im Unternehmen verdeutlichen

im organisatorischen Bereich:

- Feedbackmöglichkeiten zur Wissensverteilung schaffen
- Schaffung von Freiräumen für Mitarbeiter zur Dokumentation
- Festlegung von Standards und Methoden
- Sicherung der Aktualität und Qualität der Inhalte

im technischen Bereich:

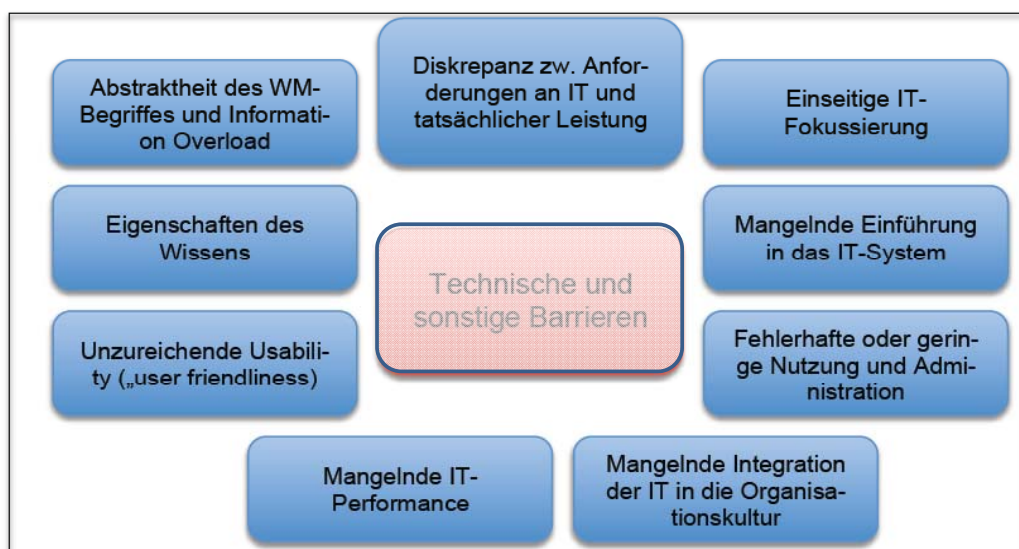
- Vertraute Benutzeroberfläche und einfacher Zugriff
- Verknüpfung der Wissensziele mit den Unternehmenszielen

Phase 4: Barrierenabbau zur Weitergabe von Wissen Barrieren analysieren und kennen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Döring, 2016, S. 184 ff.

Phase 4: Barrierenabbau zur Weitergabe von Wissen Barrieren analysieren und kennen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Döring, 2016, S. 188 ff.

Phase 4: Bewährte Standard-Methoden zur Übergabe

Dokumentation (digitale Protokollierung z.B. via SharePoint)

Frühzeitige Stellvertretung
(bei interner Besetzung)

Job Shadowing
= Hospitieren
= als Gast teilnehmen

Mentoring
= altersgemischte Tandems

Best Practice Beispiele

Storytelling (Anekdoten, Pleiten, Pech & Pannen)

Quelle: Thier 2017



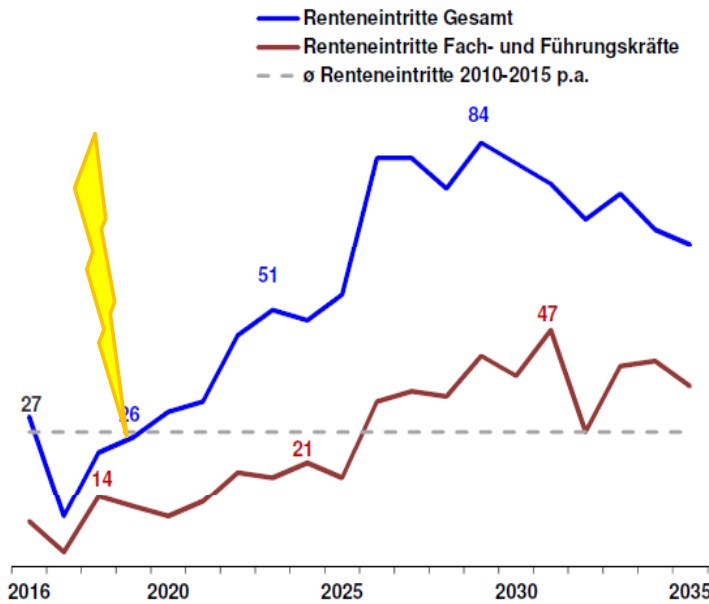
Phase 4: Onboarding-Prozess des Nachfolgers gestalten

Gutmann/Gatzke (2015)
S. 117

Checkliste: Wie Sie ein Onboarding-Programm implementieren.	
• Legen Sie Dauer und Meilensteine des Onboarding-Prozesses fest.	
• Differenzieren Sie dabei zwischen allgemeinen und speziellen Elementen, die jeweils in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle zum Tragen kommen.	
• Binden Sie die Unternehmensleitung, die Fachabteilungen und den HR-Bereich in die Erstellung ein.	
• Vereinbaren Sie mit den Beteiligten Kennzahlen, an denen der Erfolg des Prozesses gemessen werden soll.	
• Lassen Sie den standardisierten Prozess von der Unternehmensleitung verabschieden.	
• Machen Sie Verantwortliche und deren Aufgaben fest (z. B. Pate/fachlicher Mentor).	
• Suchen Sie sich eine kooperationsbereite Abteilung für einen Piloten und evaluieren Sie diesen sorgfältig.	
• Fixieren Sie die Aufgaben in den Stellenbeschreibungen, um Verbindlichkeit und Gewissenhaftigkeit zu erzeugen.	
• Legen Sie sich einen Onboarding-Ordner mit allen Formularen, Checklisten und Feedbackbögen zurecht und stellen Sie ihn ins Intranet.	
• Visualisieren Sie Ihr Konzept und vermarkten Sie es auf Ihrer Website, auf Karrieremessen und gegenüber den Teilnehmern am Talent-Pool usw.	

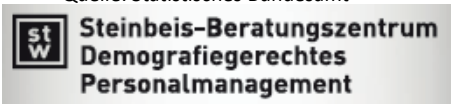
Phase 5: Langfristiges Nachfolge-, Talentmanagement

Impuls für Phase 5: Digitaler & demografischer Wandel



20 % der Fachexperten gehen in 5 Jahren in Rente.

Quelle: Statistisches Bundesamt



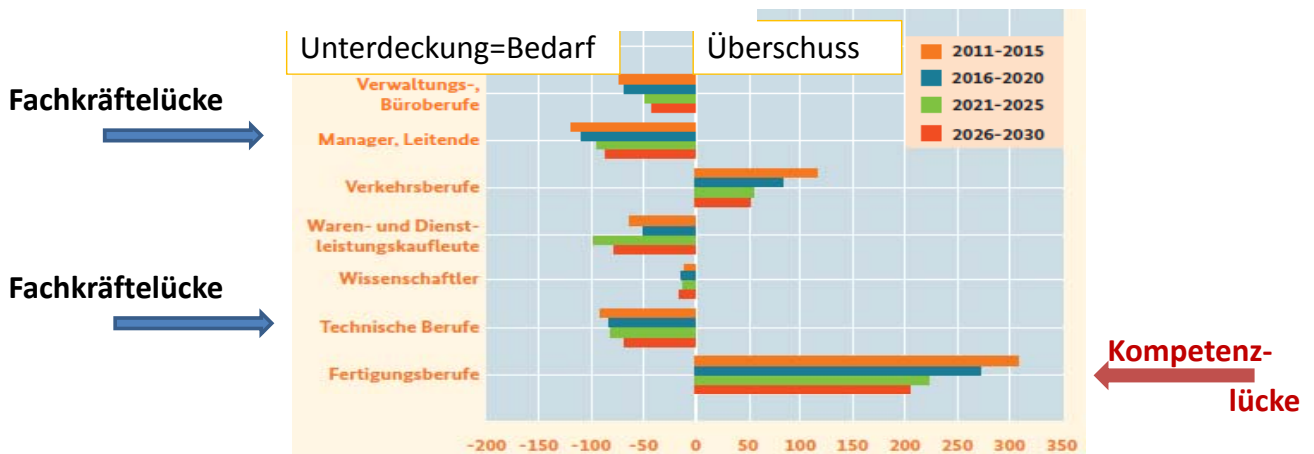
regina.brauchler@stw.de



Phase 5: Langfristiges Nachfolge-, Talentmanagement

Impuls für Phase 5: Digitaler & demografischer Wandel

Dr. Horst Neumann (Volkswagen AG): „Wandel erlaubt uns... ergonomisch ungünstige Arbeitsplätze abzubauen und zu automatisieren, ohne Mitarbeiter zu entlassen“, indem Kompetenzlücken beseitigt werden.



Fachkräftelücke bei konstanter beruflicher Angebotsstruktur
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060



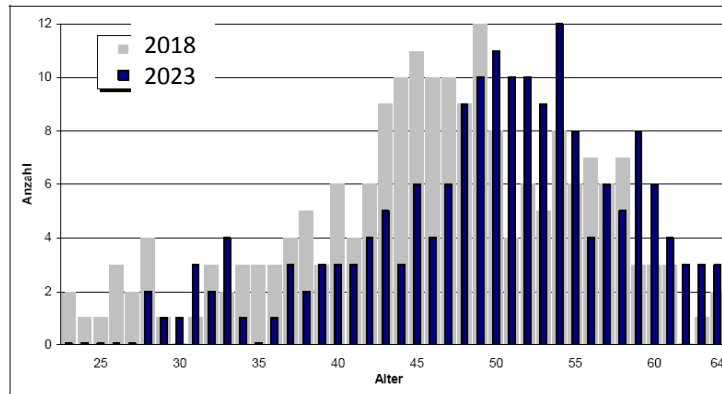
regina.brauchler@stw.de



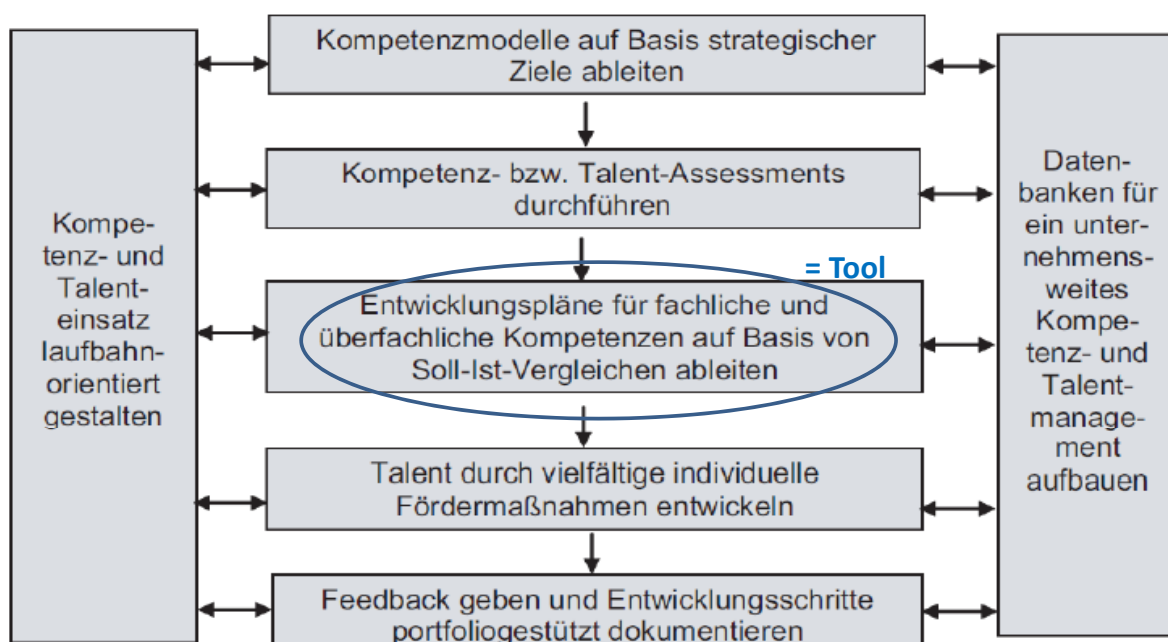
Phase 5: Langfristiges Nachfolge-, Talentmanagement

Altersstrukturanalyse durchführen

- Schritt 1: Häufigkeitsanalyse der Beschäftigten nach Alter (grau)
- Schritt 2: Addition von je 5 Jahren bei den Beschäftigten nach Alter
- Schritt 3: Annahmen für das Austrittsalter treffen (blaue Verteilung)
- Schritt 4: Altersstrukturvergleich
- Schritt 5: Chancen und Risiken aufspüren
- Schritt 6: Maßnahmen ableiten



Phase 5 Integration des Tools in den Prozess des Nachfolge-, Talentmanagements



Quelle: Weitz (2009), S. 27

3. Nutzen & Ziele des Anforderungs-Kompetenz-Tool Ziele von Anforderungs-, Kompetenzprofilen

Zielarten	Zielinhalte
Leistungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzsteigerung • Qualitätssteigerung • Gewinnsteigerung • Kostensenkung • Neuorganisation von Prozesse • Einführung neuer Abläufe
Verhaltensziele	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceorientierung • Motivationssteigerung • Kommunikationsverbesserung • Freundlicheres Auftreten gegenüber anderen • Informationsverbesserung
Entwicklungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Zusammenarbeit • Flexibilitätssteigerung • Qualifikationsverbesserung • Erweiterung der Fachkenntnisse

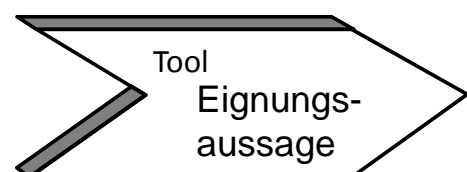
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rademacher, 2014, S. 185

3. Nutzen & Ziele des Anforderungs-Kompetenz-Tool

Nutzen des Tools für Berater und Kunden

- **Diagnosefunktion:** Identifizierung von **Stärken** und Schwächen der Mitarbeitenden und Beobachtung ihrer **Entwicklung** im Zeitverlauf.
- **Koordinationsfunktion:** Abstimmung einheitliche **Leistungsstandards** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden **basierend auf den Profilen**.
- **Kontroll- und Überwachungsfunktion:** **Vergleichbarkeit** der Leistungen der Mitarbeitenden und faire **Entgelt-Differenzierung**.
- **Entscheidungsunterstützungsfunktion:** Unterstützung von Entscheidungen zur **Kompetenz-Entwicklung und Führung** der Mitarbeitenden.

WER hat beste Zukunftschancen?



3. Nutzen & Ziele des Anforderungs-Kompetenz-Tool

Nutzen des Tools für Berater und Kunden

Kosten für eine Stellenbesetzung

liegen durchschnittlich bei: **27.000 €/Arbeiter**

Jede Fehlbesetzung kostet zusätzlich **27.000 €/Arbeiter**

= 54.000 € /Arbeiter

Ein umfassender Einsatz des

Anforderungs-Kompetenz-Tools kostet max **5.000 €**

und ist auch deutlich günstiger möglich.

Sie sparen gegenüber einer Arbeiter-Fehlbesetzung **22.000 €**

Sie sparen den Betrag je Fachkraft-Besetzung
und je erfahrener Schlüsselposition
oder bei langer Vakanz der Stelle.

Quellen: In Anlehnung an Laufer Hartmut (2006) S. 111; Loffing (2011) S. 9;
Lackner 2014 S.173; Rüter 2016 S. 19



regina.brauchler@stw.de



Gerne beantworte ich unverbindlich Ihre Fragen:



Kontakt

Steinbeis-Beratungszentrum
Demografiegerechtes Personalmanagement

Dr. Regina Brauchler
Raichbrunnenweg 1/2 | 72415 Grosselfingen
Telefon: +49 7476 91163 | Fax: +49 7476 91164
E-Mail: regina.brauchler@stw.de



www.steinbeis.de/su/1965

Studium Wirtschaftswissenschaften mit Promotion an der Universität Hohenheim, Beratung in der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation mit Kompetenzanalysen zur Feststellung des Personalentwicklungsbedarfes. Einsatz von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen mit funktions-spezifischer Rotation um Kompetenzen zu erweitern. Erarbeitung von Strategien zur Fachkräftesicherung basierend auf den Unternehmenskompetenzen.



regina.brauchler@stw.de



Quellen zum Nachfolge-, Talentmanagement

Döring Helge: Wissensmanagement in Familienunternehmen – Modelle, Treiber, Barrieren und Werkzeuge. Wiesbaden 2016

Enaux, Claudius; Henrich, Fabian: Strategisches Talent-Management. Talente systematisch finden, entwickeln und binden. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2011.

Frey-Luxemburger, Monika: Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendungen – Eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen, Wiesbaden 2014

Gutmann Joachim/ Gatzke Eckhard: Talentmanagement. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 1.Auflage, Freiburg 2015

Kreitel Willhild Angelika: Ressource Wissen – Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen, 1. Auflage, Wiesbaden 2008

Lackner, Maximilian: Talent-Management spezial. Hochbegabte, Forscher und Künstler erfolgreich führen. 2.Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Lauffer, Dieter: Mitarbeiterbindung kontra Fluktuation. Eine Kostenanalyse, http://www.cup-online.de/fileadmin/Publikationen/A4_Broschuere_Fluktuation_CUP_Web.pdf, Zugriff: 12.06.2017.

Loffing, Dina; Loffing, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar, Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Springer, (o. O.) 2010.

Quinn, James Brian; Anderson, Philip; Finkelstein, Sydney: Harvard Business Review, Making the Most of the Best, in: <https://hbr.org/1996/03/making-the-most-of-the-best>, Zugriff 16.04.2017

Rademacher Ute: Leichter führen und besser entscheiden: Psychologie für Manager, Wiesbaden 2014

Rüter: Die Balanced Scorecard als Instrument zur Evaluation des Talentmanagements. Eine Analyse. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2016.

Thier, Karin: Storytelling – Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement, 3. überarbeitete Auflage, Heidelberg 2017

Weitz, Andrea (Hrsg.): Talentmanagement im Mittelstand. Pabst Science Publishers, Lengerich 2009.



regina.brauchler@stw.de

